

# 中国铁路装备企业“走出去”策略研究

孙学军, 田钢, 王娇

(中车工业研究院有限公司, 北京 100070)

**摘要:** 本文总结了企业“走出去”的特点, 对企业在“走出去”过程中的各阶段开展对策分析; 结合中国铁路装备企业的国际化现状, 提出了未来中国铁路装备企业“走出去”的措施建议。

**关键词:** “走出去”; 装备企业; 能力

**中图分类号:** F530 **文献标识码:** A

## Research on the “Go Global” Strategy of China Railway’s Equipment Enterprises

Sun Xuejun, Tian Gang, Wang Jiao

(CRRC Industrial Institute Corporation Limited, Beijing 100070, China)

**Abstract:** This paper summarizes the characteristics of the “Go Global” strategy, analyzes the countermeasures used in the different stages of the “Go Global” process. Based on the current internationalization of China Railway’s equipment enterprises, this paper puts forth some suggestions pertaining to the “Go Global” process for possible future use.

**Keywords:** “Go Global” strategy; equipment enterprise; capability

### 一、中国铁路装备企业国际化现状

在“十二五”国际经营战略的指导下, 中国铁路装备企业持续加大国际化经营力度。按照国务院国有资产监督管理委员会“调结构、促转型、提质量、增效益、控风险”的精神, 不断加大创新力度, 优化贸易结构, 完善管控模式, 提升管理水平, 深入拓展国际市场, 不断加强国际化经营能力, 国际化经营取得良好成绩。

经营指标持续稳定增长。2011—2015 年, 中国中车股份有限公司(简称中国中车)出口签约金额分别为 17.37 亿美元、36.16 亿美元、39.44 亿美元、66.20 亿美元和 57.81 亿美元; 中国中车境外收入分别为 124.08 亿元、181.78 亿元、138.24 亿元、159.19 亿元和 264.9 亿元, 经营指标实现稳步增长。

国际化经营能力快速提升。“十二五”的前四年, 原中国南车集团公司的跨国经营指数分别为

收稿日期: 2017-11-06; 修回日期: 2017-11-13

通讯作者: 王娇, 中车工业研究院有限公司, 经济师, 主要研究方向为企业管理; E-mail: wangjiao@crregecc

资助项目: 中国工程院咨询项目“中国铁路‘走出去’发展战略研究”(2015-ZD-11)

本刊网址: www.enginsci.cn

2.95%、3.76%、3.14%和7.1%；2015年，中国中车的跨国经营指数为6.5%。

市场区域和产品实现新突破。“十二五”期间，中国铁路装备企业国际市场拓展成绩斐然。截至2015年末，中国中车累计出口国别达101个，市场覆盖全球六大洲十一个区域。

出口产品覆盖面广。“十二五”期间，中国铁路装备出口产品包括机、客、货、高速动车组、动车组和城轨车辆。累计出口整车产品44467台(辆)，其中电力机车654台、内燃机车1142台、电动车组1173辆，内燃动车组285辆、客车815辆、轻轨515辆、地铁5687辆、货车34196辆。

此外，中国铁路装备企业积极推进产品“走出去”、产能“走进去”、品牌“走出去”，全面提升国际化经营水平。国际化经营能力、营销能力、管理能力持续增强，海外战略布局成效初显。出口产品实现从中低端到高端的升级，出口市场实现从亚非拉市场到欧美市场的飞跃，出口形式实现从产品出口到产品、资本、技术、服务、管理等多种形式的组合出口，出口理念实现从“走出去”到“走进去”和“走出去”的转变。

## 二、企业国际化的特点

依照传统的企业国际化理论，企业对海外环境必须有一个逐步适应以及积累知识和能力的过程，因而企业国际化应遵循渐进式的发展模式。依据企业国际化理论以及国内外成功企业国际化发展路径，总结企业国际化的特点如下。

从战略层面来看，经历了从单一经营战略→同心多元战略→复杂多元战略的发展阶段。国际化初期，企业大都把资源集中在一种或一个系列产品上，随着国际化进程的不断推进，企业会逐步增加一系列相近的产品和服务，以核心业务为中心向外辐射。随着国际竞争力的增强，企业可能会向和原有产业弱相关的行业发展，进一步降低经营风险。

从路径和方式来看，经历了“走出去”→“走进去(本土化)”→“走出去”的发展阶段。“走出去”指国际化初期，企业主要通过中介销售、自建销售渠道、收购外商品牌和渠道，或者与外商合作的方式获得国外市场份额。随着自身实力的增强和国际化经验的不断积累，企业开始进入“走进去”

阶段，即本土化阶段。通过自建、合资、战略联盟、并购等方式，建立从研发、设计、重要原材料、零部件、整机生产、销售和服务等环节的产业链和价值链的整合，实现现有产业链的升级；通过合作开发新产品，进入更高级的产业链；通过自主开发新产品、自创品牌，在全球组建新的产业链等。“走出去”是国际化的最高阶段。企业组织起全球产业链和生产网络，实现全球研发、全球生产、全球销售，在全球进行资源配置和优化，这也是国际化的最高境界。

从区域角度来看，分为国内市场→国际市场→全球市场三个阶段。成功走出国门开拓国际市场的中国企业大多采取了积极稳妥的“走出去”路径，先国内后国外，先“引进来”再“走出去”，最后发展成为有能力在全球配置资源的实力雄厚的跨国企业。

## 三、“走出去”的对策分析

本文依据企业国际化阶段理论[1,2]，将企业“走出去”过程分为“走出去”“走进去”“走出去”三个阶段，基于资源基础理论[3]及制造业企业国际化能力的构成要素[4]，借鉴国际化在三个阶段中应具备的能力[5]，对铁路装备企业在“走出去”过程中的各阶段开展对策分析。

### (一)“走出去”阶段对策分析

在“走出去”阶段，企业多通过贸易方式开拓海外市场。贸易方式包括直接贸易和间接贸易[6]，直接贸易指企业通过在国外建立销售组织与销售渠道，使其产品进入国际市场；间接贸易指通过中间商或代理商使企业产品进入国际市场。“走出去”阶段贸易方式的优劣势分析，如表1所示。

在“走出去”阶段，第一，企业应具备环境评估能力，环境评估包括目标国的市场需求、政治经济环境、法律法规、文化差异等因素。在综合评估后，可优先选择接近本国特征的海外市场；第二，企业应具备市场跟踪能力，包括对市场需求的分析能力、对当地竞争对手的分析能力、对企业合作方的分析能力等；第三，企业应具备贸易商选择和关系处理能力，选择合适的贸易商尤为重要。

## (二) “走进去”阶段对策分析

“走进去”阶段，即本土化阶段，通过自建、合资、战略联盟、并购 [7,8] 等方式，建立从研发、设计、制造、销售和服务等环节的产业链和价值链体系。自建、合资、战略联盟及并购优劣势分析，如表 2 所示。

在“走进去”阶段，第一，企业应具备初步的本土化能力，企业应充分了解当地文化、习俗、法律法规、行业发展以及市场需求情况等，初步适应当地社会环境；第二，企业应具备良好的关系处理能力，企业与当地政府、企业建立良好的合作关系，并通过研发本土化、采购本土化、生产本土化等，在当地初步建立价值链体系；第三，企业应具备较强的人力资本，有一批较强的具备跨文化沟通能力、妥善应对各种局面的国际化人才；第四，企业应具备一定的风险管理能力，包括海外项目管控能力及投资风险管控能力等；第五，企业应具备并购和整合能力，注重管理整合，尤其是并购后的文化整合。

## (三) “走出去”阶段对策分析

在“走出去”阶段，第一，企业应具备成熟的

本土化能力，实现如同当地企业一样真正融入当地社会，与当地政府、企业、客户形成稳定的关系网，与当地居民保持良好关系，形成了具有竞争力的价值链体系，建立集当地研发、制造、营销、服务、采购及供应链体系为一体的成熟的价值链体系；第二，企业应具备全球资源整合能力，企业的产品及服务分布全球市场，建立完善的全球化的研发、制造、营销、服务、采购及供应链体系，立足全球配置资本、人才、技术和市场等各类资源，具备全球行业价值链整合能力。建立与海外战略相匹配的管控模式，实现能够快速响应市场需求，而且具备培育和引导市场的能力；第三，企业应具备成熟的风险管理能力，建立健全事前、事中、事后全方位的风险管理机制。

归根结底，企业自身能力是决定国际化发展水平的根本，包括：学习和发展能力、协同能力、自主创新能力、抗风险能力、管理能力和支撑平台。①学习和发展能力是指能够根据环境变化和自身发展状况及发展阶段，适时调整发展战略，并且在研发、制造、营销、服务、管控模式、管理、制度等多方面进行协同创新。②协同能力即企业的研发、制造、营销与服务等各个环节在高水平管理和高科

表 1 “走出去”阶段贸易方式的优劣势分析

贸易方式	优势	劣势
直接贸易	迅速完成产供销商业链建立，缩短产品上市时间	1. 面对新的经营环境和社会环境，经销商管理的幅度及深度增加 2. 增加了多项采购环节
间接贸易	1. 风险低，较安全可靠 2. 人员、资金等运营成本要求低 3. 迅速便捷、高度灵活	1. 较难体现企业的海外市场战略意图 2. 易受高关税和贸易壁垒的限制和损害 3. 运输成本高、时间长

表 2 “走进去”阶段各种方式的优劣势分析

方式	优势	劣势
自建	1. 效率高 2. 在东道国新建企业，常会受到优惠政策	1. 建设期较长，见效较慢 2. 成本高、风险大
合资	1. 获取合资方的先进管理经验 2. 获取合资方的资金，可用来扩大企业规模 3. 充分利用合资方的无形资产（如品牌等）及市场销售渠道	1. 控制权减少，很多事情受合资方的干涉 2. 文化融合有一定的难度 3. 受监管部门增多
战略联盟	1. 降低成本 2. 可利用合作方的销售渠道 3. 规避风险	联系松散，效率可能较低
并购	1. 可以快速获得现成的生产能力、技术和品牌，迅速生产产品 2. 可利用现成的销售渠道较快进入当地市场 3. 跨行业并购，可迅速扩大经营范围和地点	1. 难以准确评估并购企业的真实情况，导致并购支出超出预期 2. 受东道国法律和政治限制因素较多 3. 有时受到当地舆论的抵制 4. 并购后的整合难度很大

技手段的支撑下，密切配合、高效协同，形成强大的企业价值系统的竞争能力。③自主创新能力源于完善和高效的创新体系，包含“硬”和“软”两方面。“硬”指承担创新成果转化任务的研究中心、制造厂、服务公司等实体机构，“软”指确保创新成果高效转化的管理能力。④抗风险能力是指通过保持若干核心业务竞争力强，多种业务协调发展来抵御企业风险，同时，核心业务带动其他业务（有发展潜力和待培育的业务）的发展，形成梯次化业务结构。⑤管理能力包括科学高效的决策、执行、监督体系；总部发挥统筹协调和资源优化配置作用，实现集团整体价值最大化；持续推进制度化、标准化、流程化、信息化的管理体系建设。⑥支撑平台包括企业软实力，企业的文化和人才开发与发展战略相适应，同时成功实施品牌战略，使自主品牌成为软实力和无形资产的核心组成部分；信息与工业深度融合，企业信息化建设与业务结构、行业特征相适应；产融结合，通过资本运作等金融手段有效支撑企业发展战略，通过并购重组实现高效整合，优化资源配置。

#### 四、中国铁路装备企业“走出去”发展建议

尽管中国铁路装备企业的国际化取得了一些成绩，但环境评估能力、本地化能力、并购和整合能力、人力资本建设、风险管控能力等均有待提升。同时，中国铁路装备企业缺乏支撑平台，全球管控能力尚不成熟。针对中国铁路装备企业国际化现状，提出以下措施建议。

##### （一）分区域施策，优化战略布局

在已有基础的东南亚地区、澳洲市场要“深耕细作”，深化本地化经营。处理好当地资源、市场、政府、民众的关系；延伸服务价值链，向技术研发、制造、服务等一体化方向发展；优化资源配置，培育系统总包能力，提高一体化综合能力。针对技术壁垒较高的欧洲和美国市场，通过贸易、许可经营、买方信贷、合资合作、战略联盟、兼并重组等多种方式，获得技术、品牌、销售渠道或者资质条件，突破欧美市场壁垒。紧密跟踪南美洲、非洲北部和南部地区、南亚和中亚地区、俄罗斯及其他独立国家联合体等潜力市场，研究当地政治动态，熟悉政

策法规、税收等相关情况，融入当地市场环境；对于条件成熟的项目，通过兼并重组和战略合作等方式，逐步实现本土化运作。

##### （二）强化本土化建设，提升本土化经营能力

针对已进入的市场，加强本土化融合，妥善处理与当地资源、市场、政府、民众的关系。同时，在进一步加强海外市场研究的同时，可与当地机构和社会研究机构联合，深入分析海外市场，提升环境评估能力。此外，延伸服务价值链，逐步形成集当地研发、制造、服务、采购及供应链体系于一体的相对完整的产品链和价值链体系。

##### （三）做好系统性并购规划，提高并购和整合能力

做好系统性并购规划，适当借助专业中介机构对目标企业进行评估，合理把握并购节奏、评估并购风险，在业务发展和风险管控中寻求平衡点。并购后要加强对品牌管理、人力资源管理、信息资源整合、文化整合等，提高企业整合能力。此外，可充分利用政府、金融机构和中介服务作用，以突破“政治壁垒”，获得资金支持。

##### （四）聚集高端国际化人才，加强人力资本建设

通过招聘、选拔、培养等方式，造就一批知识结构合理、具有广阔的国际化视野和强烈的创新意识、熟悉掌握国际惯例、具有较强的跨文化沟通能力、能妥善应对各种局面的国际化人才，打造人才高地。对于并购企业或海外建厂的企业，尽可能留住原来的管理层，有效利用国际化人才和本地化人才，以此有效降低国际化经营中的各种风险。

##### （五）构建矩阵架构和管理支撑平台，强化全球管控能力

随着中国铁路装备企业跨行业发展和“走出去”的不断深入，逐步构建以业务线条、管理职能、地理区域、服务职能等维度构成的多维矩阵式组织架构，形成“总部—专业化公司（平台公司）—成员企业”三级组织架构，做实专业化公司（平台公司），确保组织运营的高效率。同时，建立健全国际化经营的战略体系、运营体系、财务体系、考核评价体系、薪酬激励体系等，尽快建立并完善海外融资平台、投资平台、培训平台、研发平台和供应链管理

平台,充分发挥集团战略引领和资源支持作用,最终实现境内机构的一体化管理和高效的全球资源配置。

#### (六) 有效提升风险管控能力

首先,通过组织开展企业发展环境风险专项研究,识别、评估不同环境下公司发展前景、业务板块、商业模式、投资领域,以及兼并与收购、投融资等重大经营活动的环境风险,为发展战略目标提供决策支持。其次,结合公司战略布局和产业优化,针对不同或新的行业及业务板块组织开展专项风险识别与评估工作,促进风险管理及内部控制工作与集团的战略、业务发展深度融合,使风险管理及内部控制工作在风险预警、防范及规范项目决策、执行与实施等方面发挥保障作用。最后,轻资产运营,通过以租赁为主,自建、并购、合资等为辅的方式在当地投资,降低投资风险。

#### 参考文献

- [1] Hooley G, Loveridge R, Wilson D. Internationalization: Process, context and markets [M]. New York: St Martin's Press, Inc, 1998.
- [2] 杨德新. 跨国经营与跨国公司 [M]. 北京: 中国统计出版社, 2000.
- [3] 伊迪丝·彭罗斯. 企业成长理论 [M]. 赵晓译. 上海: 上海人民出版社, 2007.
- [4] Penrose E. Firm growing theory [M]. Translated by Zhao X. Shanghai: Shanghai People's Publishing House, 2007.
- [5] 陈纯. 制造企业国际化能力形成与评价研究 [D]. 长沙: 中南大学(硕士学位论文), 2007.
- [6] Chen C. Research on the formation and evaluation of internationalization competence of manufacturing enterprise (Master's thesis) [D]. Changsha: Central South University, 2007.
- [7] 隋建华. 我国高科技企业国际化能力研究 [D]. 青岛: 中国海洋大学(硕士学位论文), 2009.
- [8] Sui J H. Research on the internationalization competence of Chinese high-tech enterprise (Master's thesis) [D]. Qingdao: Ocean University of China, 2009.
- [9] 小島清. 对外贸易论 [M]. 周宝廉译. 天津: 南开大学出版社, 1987.
- [10] Kiyoshi Kojima. Foreign trade theory [M]. Translated by Zhou B L. Tianjin: Nankai University Press, 1987.
- [11] 冯德连, 邵建春. 我国中小企业国际化模式的选择研究 [J]. 宁波职业技术学院学报, 2005, 9(3): 6-10.
- [12] Feng D L, Shao J C. The research on choice of internationalization mode of SME in our country [J]. Journal of Ningbo Polytechnic, 2005, 9(3): 6-10.
- [13] 朱立. 国际工商管理 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1995.
- [14] Zhu L. International business management [M]. Beijing: China Renmin University Press, 1995.